

La gestion internationale du risque de conflit entre les partenaires

Ihsen KETATA

ISEM

Ihsen.ketata@univ-montp1.fr

Résumé

La gestion des filiales implantées à l'étranger est à la fois complexe et cruciale. Trois stratégies d'implantation ont été retenues dans cette recherche : la fusion-acquisition, la joint venture et l'accord de licence. Chacune de ces stratégies peut présenter des risques graves qui mettent en péril la survie de la filiale. Cette étude a choisi de se focaliser sur les risques de conflit entre les partenaires. Elle propose d'examiner l'association de ces risques de conflit entre les partenaires- présentés dans les études antérieures comme étant liés à l'implantation par joint venture- aux différentes stratégies d'implantation. L'étude qualitative basée sur 11 cas d'implantation en Tunisie a montré que le risque de conflit entre les partenaires n'est pas spécifique à la stratégie d'implantation par joint venture. Il peut être subi à la suite d'un accord de licence. De plus la présence de ce risque à la suite de l'implantation par joint venture n'est pas systématique.

Mots-clés : multinationale, stratégies d'implantation, risque de conflit entre les partenaires.

La gestion internationale du risque de conflit entre les partenaires

Introduction

Il est devenu banal d'observer que la mondialisation/globalisation des économies contemporaines devient le cadre de référence des stratégies des firmes multinationales qui en retour, en constituent des vecteurs actifs (Dunning, 1992 ; Delapierre, 1997 ; Chesnais, 1998 ; Perez, 2000...)

Les firmes qui se sont contentées d'appliquer à leurs activités internationales les outils et les méthodes de gestion conçus pour leurs activités ou leurs divisions locales avaient du mal à choisir un mode d'implantation adéquat ou même un segment de marché dans un pays étranger. Les méthodes ou les approches habituelles sont sans efficacité pour ces choix.

Une gestion internationale s'impose au plus grand nombre d'entreprises. Les outils et politiques traditionnels conçus pour fonctionner au sein d'un environnement unique sont insuffisants pour décider dans l'environnement international. Ils devront être adaptés à un nouvel environnement qui ne peut pas être limité au local. Cet article a pour but de faciliter et d'accéder cette adaptation.

La gestion du risque est indissociable des stratégies d'implantation de la firme multinationale. Plusieurs risques peuvent être subis à la suite de cette implantation. Nous nous intéressons dans cette recherche au risque de conflit entre les partenaires.

La plupart des études qui ont porté sur ce risque ont surtout traité l'impact de l'implantation par joint venture sur le risque de conflit entre les partenaires (Friedman et Beguin, 1971 ; Dymsha, 1988 ; Cullen, Johnson et Sakano, 1995 ; Olson et Singuwan, 1997). Ces études n'ont pas pris en compte l'ensemble des stratégies d'implantation de la firme multinationale. Dans cette recherche, nous proposons que chaque stratégie d'implantation qui s'effectue avec un partenaire est susceptible de présenter un risque de conflit. Pour cela, nous examinerons l'association des risques de conflit entre les partenaires aux différentes stratégies d'implantation.

Nous procédons par méthode qualitative centrée sur onze cas d'implantation en Tunisie. Ce pays en voie de développement présente des facteurs d'attractivité importants qui encouragent ces formes de coopération et de rapprochement. Sachant que la plupart des études antérieures ont été effectuées dans le cadre des pays industrialisés. L'objet de cette recherche de mettre en évidence les similitudes et les oppositions entre les études antérieures et la notre, les élargissements et l'affinement théoriques qu'elles impliquent et la spécificité des conclusions due justement à un changement de contexte en s'articulant autour du questionnement suivant : Quel est l'impact du choix de la stratégie d'implantation sur le risque de conflit entre les partenaires.

Plusieurs interrogations peuvent être soulevées à la suite de cette problématique : le risque de conflit est-il lié à la stratégie d'implantation par joint venture ? Est-il toujours présent à la suite de ce mode d'implantation ? Peut-il résulter à la suite d'une autre stratégie d'implantation ? Quels sont les facteurs qui accentuent ce risque ? Comment l'entreprise peut-elle éviter ce risque ?

Cette recherche présente des intérêts à la fois théoriques et pratiques. Elle permet de mettre en lumière l'association du risque de conflit entre les partenaires aux stratégies d'implantation de la firme multinationale. De même, elle indique aux responsables des filiales étrangères les grandes stratégies à suivre pour pouvoir éviter les risques de conflit entre les partenaires.

Ce travail sera composé de deux parties. La première partie permettra d'analyser la littérature consacrée au risque de conflit entre les partenaires et d'expliquer la méthode adoptée dans cette étude. La deuxième partie présentera et discutera les résultats obtenus pour enchaîner sur les implications théoriques et pratiques que nous pourrons tirer de cette recherche.

1. *Positionnement de la recherche*

1.1. *Cadre conceptuel*

La création de filiales à l'étranger ou les fusions-acquisitions, les joint ventures internationales et les délégations à des entreprises étrangères constituent les stratégies d'implantation les plus spectaculaires. Cependant, certaines modalités s'effectuent avec partenaire et d'autres sans partenaires. Cette recherche s'intéresse à la première catégorie. En conséquence, trois stratégies d'implantation seront retenues : la fusion acquisition, la joint venture et l'accord de licence.

Chacune de ces stratégies d'implantation présente des risques qui peuvent mettre en péril la vie de la filiale. Le risque de conflit entre les partenaire ne peut pas être négligé dans l'étude de ces risques.

1.1.1. Le risque de conflit entre les partenaires associé aux stratégies d'implantation des firmes multinationales

Nous proposons dans cette recherche d'associer le risque de conflit entre les partenaires aux stratégies d'implantation de la firme multinationale : la fusion-acquisition, la joint venture et l'accord de licence.

Le risque de conflit entre les partenaires associé à la fusion-acquisition

Les notions de fusion et acquisition sont souvent utilisées comme des synonymes. Cependant, Mayrhofer (2000), a montré que chaque terme a sa propre signification : Dans le cas d'une fusion, les acteurs combinent et partagent leurs ressources pour atteindre des objectifs communs. Ils réunissent leur patrimoine en

vue de créer une nouvelle société. Dans le cas d'une acquisition, une firme prend le contrôle d'une autre entité en l'intégrant en son sein. Si ces différences peuvent jouer un rôle dans certains contextes, nous pouvons considérer que ces deux types d'opérations constituent un seul mode d'implantation.

La firme choisissant ce mode d'implantation, entreprend elle-même la pénétration des marchés étrangers pour la production, la recherche ou la décision pour ses propres produits (Mucchielli, 1998).

Toutes les fusions ne sont pas couronnées d'un succès sans partage. Certaines fusions-acquisitions annoncées n'arrivent même pas à se conclure réellement. Nous pouvons citer à cet effet, « *le mariage resté blanc de Clariant et de Ciba spécialistes chimiques. Un mois après l'annonce des fiançailles, les administrateurs ont jugé que la fusion affecterait les résultats.* » (Roche, 1999, p.3).

D'autres fusions annoncées ont bien lieu, mais se heurtent à des difficultés pratiques qui finissent par les condamner. Selon une étude de J.P. Morgan (cité par Roche, 1999), le tiers des grandes fusions sont des échecs. En 1997, J.P. Morgan a étudié 22 fusions par échange d'actions, effectuées dans les douze dernières années. Il a constaté que 14 avaient créé de la valeur pour l'actionnaire (dont ABB, Norvatis, Axa-UAP, Suez-Lyonnaise), 8 s'étant traduites par une perte de valeur (dont Lyonnaise-Dumez, Krupp-Hoesch, BHS-Habitat, Lucas-Varity).

La phase post-acquisition est délicate. Elle détermine souvent le succès ou l'échec de la filiale (Klein et Marois, 1985 ; Walsh, 1988, 1989 ; Walsh et Elwood, 1991 ; Hambrick et Canella JR, 1993). Bien que cette phase a été évoquée par plusieurs auteurs. La plupart d'entre eux se sont intéressés aux problèmes sociaux qui peuvent avoir lieu durant cette période. Les auteurs qui se sont intéressés à l'étude des conflits entre les partenaires à la suite de l'implantation par fusion-acquisition sont rares.

Lors de cette phase post-acquisition, plusieurs décisions importantes doivent être prises. Ces décisions nécessiteront une bonne coordination entre les différents membres de la société acheteuse : le choix des dirigeants de la société acquise, le degré d'autonomie dont bénéficie celle-ci et la nécessité de l'intégrer dans les structures de la firme acheteuse. Le processus d'intégration est un phénomène complexe. Les changements qui résultent de cette réorganisation peuvent provoquer des réactions de méfiance et générer des conflits.

Pendant cette période de transition, il convient de limiter les préjudices supportés par le personnel exclu et de former le personnel resté en place (Egg, 2000). La nouvelle entreprise formée doit regrouper les deux parties, malgré les différences éventuelles de taille et d'importance. Un passage « en force » peut provoquer un risque grave de conflit entre le partenaire local et le partenaire étranger.

Le risque de conflit entre les partenaires associé à la joint venture

La joint-venture constitue un accord stable pour la constitution d'une nouvelle entité commune et autonome par rapport aux entreprises qui la créent mais n'ayant pas nécessairement une personnalité juridique. Cette constitution se base sur

l'apport des partenaires (capitaux, savoir-faire, techniques de production...) et sur le partage des bénéfices (ou des risques) éventuels (Elmadjeri, 1992 ; Jacquemin et Remiche, 1988).

Les joint ventures d'expansion internationale sont des filiales créées dans des pays cibles par des multinationales qui cherchent à pénétrer dans des nouvelles zones géographiques (Garrette et Dussauge, 1995).

Même si la joint venture elle est autonome, elle se base sur le rapprochement entre ses partenaires. Ces rapports entre partenaires sont très complexes, et peuvent souvent aboutir à des conflits et des désaccords. Ces conflits peuvent prendre de l'ampleur ce qui peut causer la mise à terme de la relation de joint venture.

La régularité des conflits et des désaccords dans la relation de joint venture a été largement évoquée dans la littérature (Friedman et Beguin 1971, Cullen, Johnson et Sakano, 1995), et leur occurrence est étudiée par les chercheurs, précisément parce que les conflits représentent pour la joint venture un risque qui peut affecter sa performance (Dymsza, 1988, Olson et Singsuwan, 1997).

Le succès de la joint venture internationale peut dépendre des différences de culture entre les partenaires, de la durée de la relation de joint venture, et de la façon dont les partenaires gèrent leurs opérations, résolvent leurs conflits internes et formulent leurs stratégies à long terme. En effet, la résolution des problèmes joue un rôle capital pour la continuité de la relation de joint venture. Si les conflits ne sont pas bien résolus, la joint venture peut être détériorée (Beamish, 1984, Lane et Beamish, 1990). Au contraire, si le processus de résolution de conflit est bien géré, les joint venture se trouvent souvent en pleine énergie (Madhok, 1995).

La stratégie de résolution de conflit est en mesure d'affecter la performance de la joint venture internationale. Les communications constructives et les échanges d'information concernant les différentes solutions proposées, peuvent amener à une forte performance des alliances internationales (Olson et Singsuwan, 1997). De même, l'analyse des besoins des différentes parties, permettent d'améliorer la performance de l'entreprise (Ganesan, 1993).

Les gestionnaires dans la joint venture internationale, fournissent souvent beaucoup d'efforts pour résoudre les malentendus entre eux et leurs partenaires. Plusieurs approches peuvent être proposées pour la résolution des conflits. Les partenaires peuvent choisir d'avoir une position de force ou recourir à une stratégie légale (recours au tribunal par exemple). La résolution des problèmes implique une discussion des priorités, et une recherche des solutions qui pourront satisfaire les besoins des deux parties (Pruitt, 1981). La force se réfère aux tentatives unilatérales de dominer la prise de décision (Thomas, 1976). Un partenaire peut faire appel à sa position équitable, ou à son expertise de gestion, pour dominer l'autre partenaire (Killing, 1983). Le recours à la stratégie légale pour la résolution des conflits peut résulter de la complexité des contrats et de la formalité de la joint venture (Dymsza, 1988). A la différence de la stratégie de force, la stratégie légale cherche l'impartialité par le ressort de la priorité. Mais comme la stratégie de force, la stratégie légale appuie sur l'autre partenaire pour se plier et se conformer.

Le risque de conflit entre les partenaires associé à la délégations à des entreprises étrangères

Dans ce type d'implantation, la présence sur le marché étranger n'est plus directe mais s'effectue par l'intermédiaire d'entreprise étrangère, indépendante de la firme locale, et qui réalise à sa place la commercialisation, la fabrication ou la recherche pour un produit considéré. Cette délégation pourra prendre la forme de franchise, d'accord de licence pour un produit exportable de la firme ou de relations de sous-traitance. L'appartenance de cette dernière relation aux stratégies d'implantation des firmes multinationales n'est pas évidente. Elle peut être discutée selon le type de contrat formulé. Cette recherche se limite à l'étude de l'accord de licence comme une troisième forme d'implantation de la firme multinationale.

La concession de licence s'effectue par l'intermédiaire d'une entreprise qui concède le droit d'utilisation d'une innovation protégée : soit par un brevet, soit par une marque déposée pendant un laps de temps bien déterminé, en contrepartie de redevances versées périodiquement par le concédé.

La plupart des auteurs qui ont étudié ce mode d'implantation se sont intéressés aux problèmes technologiques qui peuvent submerger à la suite de ce choix stratégique. Les études qui se sont intéressées au risque de conflit entre les partenaires à la suite de l'accord de licence sont rares.

La phases de création de la filiale lors d'un accord de licence est souvent délicate. Plusieurs négociations peuvent concerner les prix, le marketing (type de publicité, packaging, etc...). Ces négociations peuvent aboutir à des conflits entre le concessionnaire de licence et le licencié.

Le transfert de technologie est une tâche compliquée. Il ne peut pas être assimilé à un échange de marchandises. Sa principale difficulté réside dans le contenu immatériel de la technologie, c'est à dire le savoir-faire (Lachtar, 1996). La maîtrise de la technologie permet au pays acquéreur de s'approprier la technologie et de la mettre au service de son développement. L'absence de cette maîtrise peut causer la fabrication de produits non conformes aux qualités prescrites par le fournisseur de technologie (Calvo et couret, 1995 ; De Bodinat et al., 1984 ; Lachtar, 1986). Ce qui peut constituer une source de conflit entre le licencié et le concessionnaire de licence.

L'association des stratégies d'implantation au risque de conflit entre les partenaires montre que ce dernier peut être subi à la suite de chaque mode d'implantation. Il reste à comprendre quels sont les causes et les déterminants de ce risque.

1.1.2. Les déterminants du risque de conflit entre les partenaires

Nous proposons trois dimensions du contexte de la filiale étrangère comme déterminants directs du niveau de perception du risque de conflit entre les partenaires.

La première dimension est la distance culturelle qui sépare les partenaires de la filiale. En effet, la diversité des partenaires mène aux malentendus et à la baisse de la performance (Parkhe, 1991) ;

La deuxième dimension est la relativité des pouvoirs, étant donné que la dominance d'un partenaire dans une filiale peut être une source d'anxiété et de trouble pour l'autre partenaire ;

La troisième dimension est la durée de la relation entre les partenaires, en raison de sa corrélation avec l'expérience qui alloue aux participants la force d'étudier les petites particularités.

a. La distance culturelle

Selon Kim (1991), la distance culturelle, reflète le degré avec lequel une partie perçoit l'autre comme étant similaire à son groupe dans son comportement habituel. A ce niveau il convient de faire la distinction entre la similarité de culture et la similarité de nationalité. Ces deux similarités bien qu'elles soient corrélées, sont distinctes (Buckley et Casson, 1988). Les partenaires d'une filiale, provenant de pays différents peuvent se percevoir comme étant similaires sur le plan des attitudes et des comportements. Cette similarité peut être le résultat d'un processus d'apprentissage mutuel qui apporte un assortiment commun ou intermédiaire des valeurs et des normes entre les différents partenaires (Parkhe, 1991).

La distance culturelle a une forte influence sur le risque de conflit entre les partenaires. Si cette distance est grande, le risque de conflit entre les partenaires est élevé. En revanche, si elle est minime, le risque de conflit est faible. En effet, la similarité culturelle a pour avantage de faciliter la résolution de problème. Les deux partenaires étant similaires sur le plan culturel, ils partageront les mêmes approches : comment les problèmes doivent être résolus ? Et seront plus tolérants avec les autres approches (Johnson et al., 1996). A l'inverse, les partenaires d'une filiale peuvent hésiter à communiquer ouvertement et à échanger des informations quand ils croient que les autres parties tiennent des cadres différents au niveau de leur interprétation et de leur compréhension (Geringer, 1988) ; ce qui peut favoriser les conflits entre les parties. De ce fait, une forte distance culturelle est corrélée positivement avec le risque de conflit entre les partenaires.

De même, une grande distance culturelle peut être positivement corrélée avec la stratégie légale (recours à un procès). En effet, une grande distance culturelle peut expliquer le recours à la stratégie légale dans les interactions sociales. Le fait d'augmenter les indépendances sur des bases formelles peut être un indicateur de rupture de confiance (Zucker, 1986). Quand les partenaires se voient différents sur le

plan culturel, un sentiment de manque de terrain d'entente peut avoir lieu, ce qui peut causer un haut degré d'incertitude. Par conséquent, les deux parties seront probablement amenées à placer leur confiance dans un document légal écrit et seront donc reliées par des mécanismes légaux pour résoudre les conflits.

Une faible distance culturelle entre les partenaires, amène à un haut niveau de satisfaction. En effet, une grande distance culturelle rend difficile d'établir des attentes communes. Des efforts additionnels de management peuvent être nécessaires, pour maintenir une relation viable et effective (Dyma, 1988). En revanche, une faible distance culturelle facilite l'établissement des attentes similaires, ce qui peut réduire le niveau de l'ambiguïté et le nombre de conflits et amène par conséquent à une interaction de résultat satisfaisante (Dabholkar, Johnston et Cathey, 1994).

Le risque de conflit entre les partenaires d'une filiale étrangère dépend aussi de la relativité des pouvoirs.

b. Les pouvoirs relatifs

Les pouvoirs relatifs se réfèrent à la capacité d'influencer la prise de décision des parties. Ils dépendent de la contribution des ressources des parties. Ces ressources incluent le capital (parts égales) et le travail (management, savoir-faire...) (Fagre et Wells, 1982 ; Killing, 1983 ; Gray et Yan, 1997 ; Harrigan et Newman, 1990). Un partenaire peut utiliser son pouvoir relatif pour coordonner et intégrer les activités des deux parties.

Les relations de pouvoir instables, fournissent une initiative pour un comportement moins intégratif en cas de conflits. En générale, l'asymétrie de pouvoir pousse le partenaire qui a le plus de pouvoir de s'engager dans un comportement coercitif, et dans un rapport de force (Dwyer et Walker, 1981). Plus le partenaire a du pouvoir, plus il est probable d'éviter la longueur du processus de résolution des problèmes, et particulièrement pendant la période de création de la filiale (Friedman et Beguin, 1971). De plus, les partenaires qui ne trouvent pas de compromis, seront amenés à utiliser leur pouvoir qui leur offre la pression de faire prédominer leurs préférences (Schaan, 1988), ce qui peut augmenter davantage l'incertitude et l'anxiété des autres parties qui sont en manque de pouvoir relatif.

Quand l'un des partenaires domine le processus de résolution de conflit, l'autre partenaire peut devenir frustré et très rigide, ce qui réduit la chance d'éliminer la cause sous-jacente du conflit et augmente la probabilité d'un conflit futur (Cadotte et Stern, 1979). Ces partenaires peuvent se trouver dans l'obligation de recourir à un processus de vote pour la résolution de leurs conflits ; ce qui peut contrarier le partenaire minoritaire (Schaan, 1988). La force de comportement engendre donc une guerre inhérente à la relation entre les partenaires (Perlmutter et Heenan, 1986).

Le risque de conflit est aussi influencé par la durée de la relation entre les partenaires.

c. La durée de la relation entre les partenaires

La durée de la relation entre les partenaires constitue une mesure de l'expérience de chaque partie. En général, plus la relation est longue, plus l'opportunité pour les parties de communiquer et de gagner une entente mutuelle est grande (Pruit, 1981). La durée de la relation est corrélée, avec la fréquence de la communication et l'échange d'information entre les partenaires (Hallen, Johanson et Mohamed, 1991). Le partage d'expérience peut donc faciliter la résolution des conflits entre les partenaires.

Les partenaires comprennent souvent mieux à long terme qu'à court terme l'asymétrie dans la négociation des résultats. La tendance à vouloir être plus fort pendant la durée du conflit, peut disparaître avec la durée de la relation, et les partenaires peuvent changer d'intérêts. La relation des partenaires avec « le mécanisme légal », peut s'affaiblir avec le temps. En effet, les incertitudes au regard de la compétence et des qualités des autres parties, tendent à décroître avec la durée de la relation. L'histoire de la coopération réduit souvent la crainte des partenaires des comportements opportunistes et par conséquent, amène la relation sur une base de confiance mutuelle.

La durée de la relation peut amener à deux sortes de satisfaction. Premièrement, plus la filiale a existé, plus les partenaires disposent de temps pour comprendre chaque type d'entreprise, développer des relations personnelles et coordonner confortablement les actions de l'entreprise (Anderson et Weitz, 1989). Deuxièmement, les partenaires deviennent souvent plus à l'aise et plus patients d'un jour à un autre de l'interaction.

De plus, la théorie équitable suggère que les partenaires à long terme sont plus tolérants que les partenaires à court terme (Hatfield, Utner et traupmann, 1979). L'âge de la relation et la performance sont corrélés positivement (Geringer et Hebert, 1991 ; Stelzer, Ma et Banthin, 1992).

1.2. Méthodologie

La méthode de l'étude de cas, se justifie par un souci d'approfondir la vision du problème et de faire ressortir éventuellement certains aspects, dimensions, ou variables qui ne peuvent pas être perçus ou étudiés par la méthode statistique comme les types de conflit qui peuvent caractériser chaque stratégie d'implantation.

C'est ainsi que dans cette recherche nous avons choisi de procéder par méthode qualitative centrée sur des cas d'implantation en Tunisie.

1.2.1. La conduite de la recherche

Pour un souci de triangulation, une diversification des sources d'informations a été opérée. Selon Wacheux (1996), il est nécessaire de multiplier les évidences pour permettre la triangulation empirique. Dans ce sens, trois sources de données seront mobilisées pour cette étude : les entretiens, les observations passives et l'analyse documentaire.

Le guide d'entretien adressé aux filiales des entreprises multinationales pour recueillir les données, a été articulé autour de deux thèmes principaux. Le premier cherche à identifier la filiale à partir de sa stratégie d'implantation. Le second thème a pour but de déterminer l'impact du choix de la stratégie d'implantation sur les risques de conflit entre les partenaires. Les questions ont concerné la relation des partenaires, les types de conflit rencontrés, la manière de résolution des conflits...etc.

La multiplication des interviews auprès du même acteur constitue une forme puissante de recueil de données. En effet, la reproduction des interviews facilite la confiance mutuelle, la triangulation, l'évolution et la personnalisation du guide d'entretien. Cela explique nos interviews et nos visites répétées auprès de la même entreprise. Cette répétition avait pour caractère de compléter et de rationaliser les informations obtenues lors des premiers entretiens.

De même, cette recherche a été basée sur l'observation. Nous avons saisi l'occasion de nos visites dans les entreprises pour être attentif à l'environnement immédiat des personnes. Selon Wacheux (1996), une présence sur le terrain même rapide permet de repérer mille détails significatifs. La disposition des locaux, les attitudes des acteurs, l'exercice de l'autorité, ...s'intègrent facilement à la description du contexte. L'observation passive ne prouve rien, mais elle favorise la prise de conscience sur les manifestations visibles du processus étudié.

De plus, cette recherche a utilisé des documents de source interne à l'organisation (brochures fournis par l'entreprise des organigrammes et d'autres documents comptables, comme la composition du capital et le compte de résultat) et d'autres de sources externes (documents fournis par les centres techniques spécialisés, Internet...). Ce travail d'investigation vient donc en complément à d'autres dispositifs de recueil de données (Yin, 1994), pour préciser les contacts directs et pour trianguler les informations.

Au niveau de l'échantillon, les entreprises sélectionnées ne sont pas représentatives d'une population statistique, mais seulement de l'objet et du champ de la recherche. Ce qui a été recherché, c'est une présentation de chaque type d'implantation (fusion-acquisition, joint venture, et accord de licence). Dans cette recherche 11 cas d'implantation ont été sélectionnés: 4 cas du secteur agroalimentaire, 4 cas du secteur textile et trois cas du secteur cimentier.

Tableau n°1: La liste des entreprises interrogées

Nom de la filiale	Secteur d'activité	Stratégie d'implantation	Année d'implantation	Pays de la FMN	Part de l'entreprise étrangère dans le capital
CJO	Cimentier	Fusion-acquisition	1998	Portugal	100%
CAT	Cimentier	Fusion-acquisition	2000	Italie	100%
SCG	Cimentier	Fusion-acquisition	2000	Portugal	
TOFA	Agroalimentaire	Joint venture	2000	France	50%
STIAL	Agroalimentaire	Joint venture	1995	France	50%
AGRODE	Agroalimentaire	Accord de licence	1999	France	-
SBC	Agroalimentaire	Accord de licence	2001	Londres	-
MATEX	Textile	Joint venture	1987	France	50%
DEVATU	Textile	Joint venture	1974	France	67%
FILAMI	Textile	Fusion-acquisition	1999	Italie	100%
L'internationale lingerie	Textile	Accord de licence	1981	France	-

1. 2.2. Analyse des données

Selon Miles et Huberman (1991), la plupart des études de cas sont présentées sous la forme d'un texte narratif. Ces deux auteurs n'adhèrent pas totalement à ce type de présentation qui selon eux, risque de paraître trop dispersé, trop séquentiel ou trop vague. Ces deux auteurs fournissent le message suivant : « pensez « matrices » et inventez le format qui va le mieux répondre à vos besoins » (Miles et Huberman, 1991, p.374). Ils considèrent qu'il existe une grande variété de présentations.

Ainsi, l'analyse de cette étude s'est effectuée à l'aide des matrices disposées de façon structurée : « matrices des effets ». Ces matrices portent sur la problématique centrale qui guide l'étude de cas. En d'autres termes, elles permettent de cerner l'impact du choix de la stratégie d'implantation sur le risque de conflit entre les partenaires.

2. Commentaires et enseignements

Nous analyserons d'abord les résultats obtenus puis nous enchaînerons sur les implications de cette recherche.

2.1. Analyse des résultats

L'analyse des résultats s'effectuera d'abord par stratégie d'implantation choisie ; ensuite, par comparaison entre les cas retenus.

2.1.1. Analyse des cas implantés par fusion-acquisition

Matrice par cas d'entreprise acquise des effets du choix de la stratégie d'implantation sur le risque de conflit entre les partenaires

Selon cette matrice aucun risque de conflit n'a été signalé pour les cas d'acquisition.

<i>Cas étudiés</i> <i>Risques perçus</i>	<i>CJO</i>	<i>CAT</i>	<i>SCG</i>	<i>FILAMI</i>
<i>Secteur d'activité</i>	Cimentier	Cimentier	Cimentier	Textile
<i>Conflit entre les partenaires</i>	Pas de conflit à signaler	Pas de conflit à signaler	Pas de conflit à signaler	Pas de conflit à signaler

Ce qui confirme les études empiriques antérieures considérant ce risque comme étant lié à la stratégie d'implantation par joint venture.

2.1.2. Analyse des cas implantés par joint venture

Matrice par cas de joint venture des effets du choix de la stratégie d'implantation sur le risque de conflit entre les partenaires

<i>Cas étudiés</i> <i>risques perçus</i>	<i>TOFA</i>	<i>STIAL</i>	<i>MATEX</i>	<i>DEVATU</i>
<i>Secteur d'activité</i>	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Textile
<i>Conflits entre les partenaires</i>	Après l'implantation de l'entreprise, la relation entre les partenaires était une relation équilibrée basée sur des liens d'amitié. Cependant, certains conflits de tous les jours ont pu avoir lieu entre les partenaires.	L'interviewé considère qu'il y a eu quelques malentendus de tous les jours entre les partenaires.	L'interviewé a affirmé qu'il y a eu quelques conflits entre le partenaire national et le partenaire étranger.	Le partenaire étranger possédant la majorité du capital avait toujours le pouvoir de décision finale. Aucun conflit n'a été signalé.

La lecture de la matrice montre que le risque de conflit entre les partenaires a été présent pour les trois cas TOFA, STIAL et MATEX. Ce qui confirme les études empiriques antérieures considérant ce risque comme étant lié à la stratégie d'implantation par joint venture.

En revanche, l'entreprise DEVATU n'a pas subi de risque de conflit entre les partenaires. En conséquence, ce risque ne peut pas être considéré comme étant lié à l'implantation par joint venture. La présence de ce risque n'est pas systématique à la suite de chaque implantation par joint venture.

Des exemples de conflits cités par certains interviewés peuvent être repris.

L'interviewé de l'entreprise **TOFA** nous a cité qu'au tout début de l'activité de la filiale, le partenaire étranger voulait s'engager sur le marché avec un grand budget marketing. Mais, le partenaire tunisien a fortement critiqué cette proposition et il a fini par convaincre le partenaire étranger de son point de vue. En plus, pendant la période de lancement de cette filiale, le partenaire étranger encourageait le déplacement des cadres étrangers en Tunisie, ce qui constitue pour le partenaire tunisien du gaspillage. Enfin l'interviewé a cité un dernier exemple : *«Le partenaire étranger exigeait beaucoup de paperasse au tout début de l'activité de l'entreprise. Il voulait que tout soit noté par écrit ou résolu par des réunions. Mais il a fini par s'adapter aux méthodes tunisiennes»*. Selon le dirigeant de cette filiale, la différence de culture entre les partenaires représente le déterminant principal du risque de conflit entre les partenaires.

En ce qui concerne la **STIAL**, l'interviewé a affirmé que les conflits entre les partenaires ont surtout concerné les grandes décisions comme le lancement d'un nouveau produit et la décision d'investissement. L'interviewé a cité un exemple de conflit concernant le lancement du « velouté » qui est un produit crémeux et un peu plus liquide que le yaourt habituel *« Nous nous sommes opposés à cette idée en considérant que ce produit ne peut pas répondre aux besoins et aux goûts du consommateur tunisien »*. Il considère la relativité des pouvoirs comme étant la cause principale du risque de conflit entre les partenaires.

Pour **MATEX**, le dirigeant a précisé que les conflits ont souvent concerné les retards de paiements de l'entreprise étrangère. Ce retard a pu atteindre les deux mois, ce qui a causé une trésorerie négative. Suite à ce désaccord les deux partenaires se sont accordés à rattraper ce retard sur une période d'une année et de fixer un délai de règlement d'un mois à partir de la date de livraison. Ce dirigeant considère que c'est essentiellement la relativité des pouvoirs entre les partenaires qui influence le risque de conflit entre les partenaires.

Pour le dirigeant de l'entreprise **DEVATU**, *« ce pouvoir dû à sa part de capital majoritaire lui donne la liberté de décision et permet d'éviter le conflit entre les partenaires. »*.

Il y a lieu de se demander pour le cas DEVATU si c'est le déséquilibre de pouvoir entre les partenaires qui a vraiment atténué les conflits, ou au contraire, il a augmenté le sentiment d'autorité, de suppression d'autonomie et d'incertitude au sein de l'entreprise ?

Il est à noter, que DEVATU -n'ayant pas subi de risque de conflit entre les partenaires- représente le seul cas de joint venture qui est détenu à 67% par la société mère. Ce qui laisse

penser qu'il y a un lien entre le pourcentage de détention du capital et le risque de conflit entre les partenaires.

2.1.3. Analyse des cas implantés par accord de licence

Matrices par cas d'accord de licence des effets du choix de la stratégie d'implantation sur le risque de conflit entre les partenaires

<i>Cas étudié</i>	<i>AGRODE</i>	<i>SBC</i>	<i>L'internationale lingerie</i>
Risques			
<i>Secteur d'activité</i>	Agroalimentaire	Agroalimentaire	Textile
<i>Conflit entre les partenaires</i>	Aucun conflit n'est à signaler	Des négociations en continu entre la multinationale et la filiale ont concerné le prix et les stratégies marketing.	Aucun conflit n'est à signaler

La lecture de la matrice montre qu'aucun conflit n'a été signalé pour les deux cas Agrode et Internationale lingerie. Ce résultat confirme ce qui a été apporté par les études empiriques antérieures considérant ce risque comme étant spécifique à la joint venture.

Le cas SBC représente le seul cas d'accord de licence, où il y a eu quelques conflits entre le partenaire étranger et le partenaire tunisien. Ces conflits ont surtout concerné le packaging de la bouteille (bouchon, couleur et étiquette). En conséquence, le risque de conflit entre les partenaires n'est pas lié à l'implantation par joint venture. Il peut être subi à la suite d'un accord de licence.

2.1.4. Analyse comparée des cas d'entreprises

L'analyse des quatre cas d'implantation par fusion acquisition a montré que le risque de conflit entre les partenaires ne peut pas être associé à ce mode d'implantation. Ce résultat contredit notre proposition de départ considérant que chaque mode d'implantation implique un risque de conflit entre les partenaires. En revanche, ce résultat s'accorde avec les études empiriques antérieures considérant ce risque comme étant associé à la stratégie d'implantation par joint venture.

L'analyse des quatre cas d'implantation par joint venture montre que le risque de conflit entre les partenaires a été subi dans trois cas. Ce résultat confirme notre proposition de départ considérant le risque de conflit entre les partenaires comme étant une conséquence qui peut être associée aux stratégies d'implantation. De même, ce résultat est en accord avec ce qui a été apporté par les études empiriques antérieures considérant ce risque comme étant associé à la stratégie d'implantation par joint venture.

L'analyse des trois cas d'accord de licence, montre que le risque de conflit entre les partenaires a été subi à la suite d'un seul cas. Ce résultat contredit ce qui a été apporté par les

études empiriques antérieures considérant ce risque comme étant associé à la stratégie d'implantation par joint venture. En revanche, ce résultat confirme notre proposition de recherche considérant que ce risque peut être subi à la suite des trois stratégies d'implantation.

2.2. Discussion et implications

Nous proposons de discuter les résultats obtenus, puis d'enchaîner sur les implications de cette recherche.

2.2.1. Discussion des résultats

Dans cette recherche le risque de conflit entre les partenaires a été subi à la suite de l'implantation par joint venture et par accord de licence. Pourquoi les études antérieures ont-elles associé le conflit entre les partenaires à la stratégie d'implantation par joint venture ?

Dans une relation de joint venture, les partenaires peuvent bénéficier des mêmes pouvoirs (dus souvent à leurs parts de capital égales). Ces partenaires sont tenus de prendre des décisions au quotidien ce qui favorise le risque de conflit entre eux.

Dans un accord de licence, les partenaires ne sont pas tout le temps confrontés à prendre des décisions en commun. La phase la plus délicate pour ce mode d'implantation c'est la phase de lancement de la filiale.

Nous pouvons donc penser que les études antérieures ne se sont pas intéressées à l'impact de l'accord de licence sur le conflit entre les partenaires.

De même, le conflit entre les partenaires qui est apparu dans cette recherche à la suite d'un accord de licence peut être dû à la distance culturelle qui sépare l'entreprise locale de l'entreprise étrangère.

De ce fait, nous pouvons penser que c'est le contexte de la recherche (la Tunisie) qui a joué un rôle primordial pour la détermination de notre résultat.

2.2.2. Implications

Dans cette recherche, nous distinguons des implications théoriques et des implication managériales.

a. Implications théoriques

Cette recherche met en lumière l'association stratégie d'implantation et risque de conflit entre les partenaires. Elle montre que ce dernier ne peut pas être simplement associé à la stratégie d'implantation par joint venture, il est aussi associé à l'accord de licence.

Cette étude se rattache aux travaux sur le risque de conflit entre les partenaires. Incidemment, elle enrichit la littérature consacrée à la gestion de ce risque.

b. Implications managériales

Cette recherche s'adresse aux cadres des filiales étrangères dans la mesure où elle étudie en profondeur des exemples de conflit qui peuvent surgir dans la filiale à la suite de l'implantation de la firme multinationale. Elle permet de leur prévenir de ce risque qui peut être subi à la suite d'une stratégie d'implantation par joint venture ou par accord de licence.

Cette étude montre que ce risque peut être causé par la différence de culture, la relativité des pouvoirs et la durée de la relation entre les partenaires. En revanche, c'est la distance culturelle séparant les partenaires qui constitue le déterminant principal de ce risque.

A ce niveau, le choix du partenaire apparaît d'une grande importance. En effet, le fait de s'associer avec un partenaire qui a une culture qui se rapproche de la sienne pourrait réduire le risque de conflit entre les partenaires.

De même, le choix d'un dirigeant diplomate et indépendant d'esprit à la tête de la filiale implantée, permet de résoudre au quotidien tous les problèmes et d'éviter le blocage au niveau du processus de décision. Pour ce faire, le dirigeant a besoin de conserver son autonomie vis à vis des maisons mères et de prouver son indépendance par rapport aux autres actionnaires.

En cas de conflit, le recours à une force extérieure (tribunal), risque de rendre les rapports entre les partenaires très tendus, en faisant naître une sorte de tension dans leur relation. En revanche, la résolution de ces conflits à un niveau interne (au sein de l'entreprise), à l'aide de réunions hebdomadaires ou mensuelles pourrait apporter des solutions et satisfaire aux différents partenaires.

Conclusion

La gestion des filiales à l'étranger est une tâche difficile. Plusieurs risques peuvent être subi à la suite de l'implantation de la firme multinationale. Cette recherche s'est intéressée au risque de conflit entre les partenaires.

Nous avons choisi d'éclairer l'impact du choix de la stratégie d'implantation sur le risque de conflit entre les partenaires. Le choix de cette question de recherche a été motivé par l'idée que les filiales dans les pays émergents sont apparemment plus instables que les autres types de filiales (Meschi, 2005). La question était de savoir si le risque de conflit entre les partenaires était toujours associé à joint venture comme il est présenté dans la littérature ? Peut-il être subi à la suite d'un autre mode d'implantation ?

L'étude des onze cas d'implantation en Tunisie a montré que le risque de conflit entre les partenaires n'est pas spécifique à la stratégie d'implantation par joint venture. Ce risque peut être subi à la suite d'un autre mode d'implantation comme l'accord de licence. De plus, la présence de ce risque à la suite de l'implantation par joint venture n'est pas systématique.

Cette recherche n'est qu'une étape d'un processus qui appelle encore d'autres.

En effet, le conflit entre les partenaires n'est qu'un risque parmi d'autres qui peuvent être subis à la suite de l'implantation de la firme multinationale. La lenteur de l'organisation,

la perte de compétitivité et la perte d'autonomie du licencié représentent d'autres types de risques intéressants à étudier.

En outre, il conviendrait aussi d'élargir l'enquête effectuée sur des cas de sous-traitance. En effet, la prise en compte de cas d'accord de licence, aussi riches qu'ils soient, peut ne pas suffire.

Enfin, cette recherche peut être complétée par une étude quantitative sur un grand échantillon de filiales, dans le but de déterminer le pourcentage de présence du risque de conflit à la suite de chaque mode d'implantation.

Bibliographie

- Anderson E. et Weitz B.**, (1989), "Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads", *marketing Science*, vol²², n^o4, p.310-323
- Beamish P. W.**, (1984), "Joint venture performance in developing countries", Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario.
- Buckley P. J. et Casson M.**, (1988), « A theory of cooperation in international business », in Contractor F. et Lorange P., editors, *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books.
- De Bodinat H., De Leersnyder J-M., Ghertman M., Klein J. et Marois B.**, (1984), "Gestion internationale de l'entreprise", 2^{ème} édition, Dalloz, Paris.
- Cadotte, E. R. et Stern L.**, (1979), « A process model of interorganisational relations in marketing channels », In Jagdish She, editor, *Research in Marketing*, n^o2, p127-158.
- Calvo J. et Couret A.**, (1995), « La protection des savoir- faire de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n^o105, p95-107.
- Cullen J.B., Johnson J.L. et Sakano T.**, (1995), « Japanese et local partner commitment to IJVs : Psychological consequences of out-comes and investments in the IJV relationships », *Journal of international Business Studies*, First Quarter: p. 91-115.
- Ganesan S.**, (1993), « Negotiation strategies and the nature of channel relationships », *Journal of Marketing Research*, vol.30, p. 183-203.
- Geringer J.M.**, (1988), « joint venture partner selection : Strategies for developed countries », CT : Quorum Books, Westport
- Geringer J.M. et Hebert L.**, (1991), « Measuring performance of international joint ventures », *Journal of International Business Studies*, vol.38, n^o1, p.49-66.
- Dabholkar P. A., Wesley J.J. et Cathey A.S.**, (1994), "The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships", *Journal of the academy of Marketing Science*, vol²², n^o2, p.130-145.
- Demeure B.**, (2000), « Fusion mode d'emploi », *Revue Française de Gestion* , n^o131, p119-125.
- Dymsza W.A.**, (1988), « Successes and failures of joint venture in developing countries: lessons from experience. In contractor F. et Lorange P. editors, *cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books.
- Dwyer F.R. et Walker O.**, (1981), "Bargaining in an asymmetrical power structure", *Journal of Marketing*, vol⁴⁵, (Winter), p.104-115.
- Egg G.**, (2000), « Les principes plus importants que les outils », *revue française de gestion*, n^o131, p108-113.

- Elmadjeri D.**, (1992), « La joint venture : analyse conceptuelle, réalités et prospectives », thèse de doctorat en sciences de gestion, Nice.
- Fagre N., et Wells L.T.**, (1982), « Bargaining power of multinationals and host governments », *Journal of International Business Studies*, Second Quarter, p.9-24.
- Friedmann W.G. et Beguin J.P.**, (1971), « Joint International Business Ventures in developing countries », Columbia University Press, New York.
- Garette B., Dussauge P.**, (1995), « Les stratégies d'alliance », édition organisation, Paris.
- Geringer J.M.**, (1988), « joint venture partner selection : Strategies for developed countries », CT : Quorum Books, Westport.
- Geringer J.M. et Hebert L.**, (1991), « Measuring performance of international joint ventures », *Journal of International Business Studies*, vol.38, n°1, p.49-66.
- Gray B. et Yan A.**, (1997), « formation and evolution of international joint ventures: examples from U.S.-Chinese partnerships », In Beamish P. W. et Killing J.P., editors, cooperative strategies: Asian Pacific perspectives. San Francisco: The New Lexington Press, p57-88.
- Hallen L., Johanson J. et Mohamed N.S.**, (1991), « Interfirm adaptation in business relationships », *Journal of Marketing*, vol°55, Avril, p.29-37.
- Hambrick D. C. et Canella JR. A.**, (1993), « Relative Standing : a Framework for understanding Departures of Acquired Executives », *Academy of Management Journal*, vol.36, n°4, p.733-762.
- Harrigan K. et Newman W. H.**, (1990), « Bases of inter-organisation co-operation: Propensity, power, persistence », *Journal of Management Studies*, Vol°27, n°4, p.417-434.
- Johnson J.L., Cullen, Sakano T. et Takenouchi H.**, (1996), « Setting the stage for trust and strategic integration in Japanese-U.S. Cooperative alliances », *Journal of International Business Studies*, vol°27, n°5, Issue Special, p.981-1004.
- Jacquemin A. et Remiche B.**, (1988), « Entreprises conjointes stratégies industrielles et pouvoirs publics », éditions universitaires, Bruxelles.
- Killing J.P.**, (1983), « strategies for joint venture success », Praeger, New York.
- Kim H.J.**, (1991), « influence of language and similarity on initial intercultural attraction », in Stella T-T. and Felipe Kozenny, editors, Cross-cultural interpersonal communication. Newbury Park, CA: Sage Publications, p.213-229.
- Klein J., Marois B.**, (1985), « Gestion et stratégie financières internationales », Dunod, Paris.
- Lachtar H.**, (1986), « Sous-traitance internationale et maîtrise de technologie : un examen de l'expérience tunisienne », thèse de doctorat en économie de développement, université des sciences sociales, Grenoble II, 379p.
- Lane H.W. et Beamish P.W.**, (1990), « Cross-cultural cooperative behavior in joint ventures in LDCs. », *Management International Review*, 30 (issue special), p.87-102.
- Madhok A.**, (1995), « Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach », *Journal of International Business Studies*, First Quarter: p.117-137.
- Mayrhofer U.**, (2000), « Gestion des risques et forme de rapprochement », *Revue Française de Gestion*, n°131, p53-64.

- Mayrhofer U.**, (2000), « Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle stratégie ? les réponses françaises et allemandes dans les années 1990 », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Robert Schuman, Strasbourg, 339p.
- Meschi P-X.**, (2005), « La survie des coentreprises d'internationalisation dans les pays émergents: quel est l'impact du risque pays ? », *Management International*, vol.9, n°2, p.37-60.
- Miles M. B. et huberman A. M.**, (1991), « analyse des données qualitatives », De Boeck Université, 480p.
- Miles M. B. et huberman A. M.**, (2003), « analyse des données qualitatives », traduction de la deuxième édition américaine par Martine Hlady Rispal (Université Bordeaux 4), révision scientifique de Jean-Jaques Bonniol (Université de Provence, Aix Marseille I), 2^{ème} édition, 626p.
- Mucchielli J-L.**, (1998), « Multinationales et mondialisation », édition du seuil, Paris.
- Olson L.B. et Singsuwan J.**, (1997), « The effect of partnership, communication, and conflict resolution behaviors on performance success of strategic alliances: American and Thai perspectives. In Beamish P.W. et Killing P., editors, cooperative strategies: Asian pacific perspectives. San Francisco: The New Lexington Press, 245-267.
- Pruit D.G.**, (1981), « Negotiation Behavior », Academic Press, New York.
- Parkhe A.**, (1991), « Interfirm diversity, organisational learning, and longevity in global strategic alliances », *Journal of international business studies*, Fourth Quarter: 579-601.
- Perlmutter H.V. et Heenan D.A.**, (1986), « Cooperate to compete globally », *Harvard Business Review*, Mars-Avril, p.136-152.
- Roche F.**, (1999), « Fusions, acquisitions, concurrence... le marché dans tous ses états », *problèmes économiques*, 2618, 26 mai, p1-4.
- Schaan J.L.**, (1988), « How to control a joint venture even as a minority partner », *Journal of General Management*, vol°14, n°1, p.4-16.
- Stelzer L, Ma C. et Banthin J.**, (1992), « Gauging investor satisfaction », *China Business Review*, Novembre-Décembre, p.79-95.
- Thomas K.J.**, (1976), « Conflict and conflict management », In Dunette M., editor, *Handbook of industrial and organisational psychology*, McNally, Chicago.
- Wacheux F.**, (1996), « Méthodes qualitatives et recherches en gestion », édition Economica, Paris.
- Walsh J.P.**, (1988), « Top management turnover following mergers and acquisitions », *Strategic Management Journal*, n°9, p.173-183.
- Walsh J.P.**, (1989), « Doing a deal: Merger and acquisition negotiations and their impact upon target company top management turnover », *Strategic Management Journal*, n°12, p.201-218.
- Walsh J.P. et Ellwood J.W.**, (1991), « Mergers, acquisitions, and the pruning of managerial deadwood : an examination of the market for corporate control », *Strategic Management Journal*, n°12, p.201-218.
- Yin R.**, (1994), « Case Study Research, Design and Methods, Sage », second edition revised (Première édition 1984).
- Zucker, L.G.**, (1986), « Production of trust: Institutional sources of economic structure 1840-1920 », In Staw B. M et Cummings L.L., editors, *research in organisational behavior*, p.53-111.